



Source : ROBIN NYFELER

L'atelier de décolletage est équipé du système M.E.S développé par Capsa pour une gestion fiable de son parc de machines.

Nouveau souffle pour le géant de la miniature

La Société anonyme Camille Piquerez a été fondée à Bassecourt, dans le Jura en 1935. Elle fabriquait alors des bicyclettes de marque Jurassia, puis Stella. A partir de 1951 l'entreprise s'implanta à La Neuveville et se lança dans la fabrication de composants horlogers.

Propos recueillis par Gilles Bordet, rédacteur MSM

Depuis cette époque Capsa n'a cessé de croître et compte aujourd'hui parmi les plus importants sous-traitants de composants horlogers du pays. En septembre de cette année l'entreprise a inauguré son nouveau site de production toujours à la Neuveville. Pour suite logique d'une politique de développement à long terme, elle dispose désormais de près de 11'000 m² entièrement dédiés à la production. Principal moteur de cette évolution, Daniel Streit, CEO, partage sa vision d'un développement continu qui marie nouvelle et ancienne technologie, durabilité et éthique.

MSM : Quelle est votre formation et votre parcours professionnel ?

Daniel Streit : Formation de base technique, diplôme de maîtrise fédérale en mécanique complétée par

une formation en management avec l'obtention d'un diplôme Executive Master (MBA) en gestion. J'ai débuté ma carrière professionnelle au Locle chez Dixi Machines SA, engagé initialement au département service après-vente en qualité de conseiller pour les clients. A partir de 1990 j'ai accédé au poste de responsable qualité chez Dixi Micromécanique SA, année où nous avons obtenu la certification ISO 9001, et finalement sous-directeur de Dixi Microtechnique Le Locle et administrateur de Dixi-Frésard Microtechnique à Besançon dès 1994.

MSM : Comment êtes-vous arrivé au poste de CEO de Capsa SA ?

Daniel Streit : En 1998 je suis engagé chez Capsa en qualité de Directeur, puis en 2004 avec la création de Capsa Holding je suis devenu actionnaire mino-

ritaire et ensuite en 2008 j'ai acquis la majorité du capital-actions et suis devenu le président de la société.

Je tiens aussi à préciser que la transmission de l'entreprise jusqu'en 2008 s'est faite dans d'excellentes conditions, et j'entretiens d'ailleurs encore des contacts très réguliers avec Monsieur Camillo Piquerez, l'ancien Président.

MSM : Combien de collaborateurs compte votre entreprise actuellement et quels sont les corps de métiers les plus représentés ?

Daniel Streit : Actuellement nous employons 175 collaborateurs, principalement des décolleteurs, des micro-mécaniciens, des opérateurs de production, des polisseurs, mais également des techniciens en méthodes et industrialisation et bien entendu tous les autres métiers liés aux fonctions de support et au fonctionnement administratif.

MSM : En 2014 votre entreprise a obtenu la certification RJC (Responsible Jewellery Council) et l'Opale en 2017. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur ces sujets et quelles sont les raisons qui vous ont motivé à entreprendre ces démarches ?

Daniel Streit : Nous connaissons relativement bien ces systèmes de management puisque nous avons été certifiés ISO 9001 pendant plus de 10 ans, respectivement ISO 13485. La certification RJC traite des aspects liés à l'éthique, l'environnement, les droits humains et sociaux et plus particulièrement ceux liés à la gestion des matières précieuses. La qualité de nos composants, le respect des délais de livraison et les prix ne sont quasiment plus négociables, pour nous démarquer de nos concurrents nous proposons nos services dans plusieurs domaines dans l'objectif de simplifier la vie à nos clients. Nos clients prestigieux sont de fait exposés aux médias, un problème majeur chez un fournisseur pourrait nuire à leur image. La certification RJC atteste que tout a été mis en œuvre, par des processus, de la formation, des contrôles et audits, pour assurer la totale traçabilité des matières précieuses tout en garantissant les aspects sociaux, environnementaux et bien entendu de sécurité pour nos collaborateurs.

L'obtention du certificat Opale n'est due qu'à une décision stratégique. Voyant les difficultés financières des entreprises suisses gérant les centrales hydroélectriques face à la concurrence étrangère utilisant même des centrales au charbon, nous avons décidé de les soutenir en nous approvisionnant à 100% en électricité d'origine hydraulique suisse. Par contre nous achetons de la moyenne tension que nous transformons dans notre propre station.

MSM : Quelle est votre politique en matière de formation des apprentis et de formation continue au sein de votre entreprise ?

Daniel Streit : La formation continue de nos collaborateurs ainsi que la formation d'apprentis sont au centre de nos préoccupations. Nous formons des mécaniciens de production sur une durée de 3 ans et également des micro-mécaniciens sur 4 ans. Nous engageons chaque année 2 à 3 apprentis, ce



Source : Capsa SA

Le nouveau site de production réunit désormais l'ensemble de la production dans un bâtiment principal et dans la nouvelle construction ce qui améliore grandement les flux de matières et de composants.



Daniel Streit, CEO de Capsa depuis 2008.

Source : ROBIN NYFELER

qui est bien supérieur au nombre de collaborateurs qui atteignent l'âge de la retraite.

MSM : Est-il encore possible de trouver suffisamment de personnes qualifiées sur le marché suisse ?

Daniel Streit : Dans notre secteur d'activité je dirais que la situation s'est améliorée sur les 10 dernières années, une certaine prise de conscience a eu lieu et la majorité des entreprises participent activement à l'effort de formation. Hélas, certaines grandes entreprises de la région ne forment toujours pas d'apprentis et attirent nos jeunes diplômés uniquement sur la base de la surenchère salariale.

MSM : Vous venez d'inaugurer un nouveau site de production malgré une conjoncture difficile. Votre entreprise ne connaît-elle pas la crise ?

Daniel Streit : Le but de cet important investissement était de pouvoir réunir sur un même site toutes les activités de l'entreprise.

Ce nouveau bâtiment de production nous a donc permis d'envisager ce regroupement. Nous n'avons pas simplement déménagé les 2 sites délocalisés dans ce nouveau bâtiment mais nous avons analysé l'ensemble des flux de matières, de composants et d'informations, dans le but d'améliorer globalement l'efficacité.

La structure de l'entreprise, anciennement par site, a été réorganisée en une seule entité. Un certain nombre d'ateliers et de services ont donc été fusionnés, par exemple : la production, le contrôle qualité, les achats, le polissage ainsi que les méthodes et la planification.

L'implantation optimale a donc été basée et décidée selon nos 2 objectifs principaux :

- 1. La mise en place d'une structure unique, donc des ateliers et services plus importants
- 2. L'amélioration des flux de matières, composants et informations

Durant notre fermeture estivale de fin juillet à début août, nous avons déménagé plus de 250 ma-



Source : ROBIN NIFELER

L'atelier de décolletage applique la méthode 5S. Elle fait partie des outils de gestion de la qualité dont le but intégral est d'optimiser les conditions et le temps de travail.

chines auxquelles il faut ajouter tout l'équipement, établis, layettes, outillages, etc..

Vous le savez, depuis 2012 le marché horloger suisse a subi de grands changements et malgré une certaine incertitude nous sommes heureux d'avoir été en mesure de réaliser ce projet selon le planning initial.

Ces investissements et cette réorganisation ont été effectués dans le seul but d'améliorer notre efficacité afin de consolider notre position sur un marché de plus en plus concurrentiel.

MSM : Quel type de clientèle fait appel à vos services ?

Daniel Streit : Nos principaux clients sont les marques horlogères, les fabricants de boîtes de montres, de bracelets et fermoirs ainsi que les producteurs de mouvements mécaniques. Nous travaillons quasiment pour toutes les marques horlogères suisses. Nous saisissons quotidiennement en moyenne 120 lignes de commandes provenant de nos quelques 800 clients.

MSM : Que pensez-vous du concept « Industrie 4.0 » ?

Daniel Streit : C'est un thème que nous utilisons peu en interne. Nous travaillons sur nos processus depuis des années au travers de différents projets que nous nommons Projet LEAN.

Les axes principaux sont les suivants :

- 5S pour la gestion de l'équipement, l'ordre et la propreté des places de travail
- Le MES (manufacturing executive system) pour l'analyse des ateliers en temps réel et l'amélioration du TRS
- L'Ordonnement graphique et le SMED pour réduire les temps de passage et maîtriser les délais
- Système Kanban informatisé pour le suivi des priorités (polissage, contrôle...)
- AQP Assurance Qualité des Produits Fabriqués (autocontrôle en cours de production, SPC)
- Analyse des performances, tableaux de bord multi-niveaux
- Management visuel

MSM : Vous disposez d'un très impressionnant parc de machines dont un nombre important de décolleteuses conventionnelles

Tornos et Esco. Ces machines restent-elles toujours supérieures à leur équivalent moderne ?

Daniel Streit : Dans notre domaine d'activité les machines conventionnelles à cames sont encore utilisées notamment pour la production de composants relativement simples et à faible valeur ajoutée. Sur ce type de produits il est indispensable d'être concurrentiel et la différenciation se fait sur des modifications spécifiques de machines à came standard. Évidemment les machines CNC permettent de produire des composants complexes et très précis avec une bien meilleure flexibilité.

MSM : Gérer autant de machines ne doit pas être facile tous les jours. Avez-vous mis en place un système informatique de gestion de vos machines et de votre production ?

Daniel Streit : Oui bien entendu nous avons rapidement compris que pour une gestion efficace de notre parc machines nous aurions besoin d'outils fiables et automatisés.

Afin de répondre aux besoins du marché, nous devons continuellement rechercher des solutions d'optimisation. La communication entre les moyens de production et l'ERP reste difficile car leurs objectifs, leurs bases de temps, leurs utilisateurs et leurs technologies diffèrent. L'ERP fonctionne sur une base de temps transactionnelle alors que les moyens de production sont régis par un transfert de données en temps réel. C'est la raison pour laquelle nous avons développé le concept M.E.S. Il assure le lien entre les moyens de production et l'ERP en englobant toutes les informations liées à la production. Les analyses en temps réel deviennent possibles et nous pouvons anticiper les éventuels écarts de production par rapport à la planification initiale. Dès les premières pièces produites le système analyse la cadence et tient compte des aléas planifiés pour calculer un délai final fiable qui tient compte des paramètres réels de production.

Le M.E.S est alimenté dès le départ par les ordres de fabrications issus de l'ERP. Ensuite, il détermine les séquences d'opérations à réaliser et transmet des instructions de fabrication ou des consignes. Dans le but d'analyser et de maîtriser nos prix de revient, notre qualité et nos délais, le M.E.S récupère les données de ce qui a été fabriqué, les conditions de fabrication, les temps de passages et de cycles, les contrôles réalisés, les arrêts de production et la maintenance. Ainsi, la performance des ateliers est mesurée au travers d'un indicateur global appelé « TRS » (taux de rendement synthétique).

Ces éléments décisionnels sont essentiels pour piloter un site de production moderne et dynamique dans la mesure où nous devons garantir une réactivité constante et une communication précise à nos clients.

MSM : Avez-vous pu intégrer les anciennes générations de machines à ce système sans difficultés ?

Daniel Streit : Nous y travaillons. A ce jour, seule une partie des machines à cames sont équipées de système de récupération des temps de production

automatisés. Par contre, tout comme sur les postes CNC équipés de M.E.S, les décolleteurs disposent d'un écran avec toutes les informations utiles et nécessaires pour la réalisation de leur travail.

MSM : Remplacer du personnel par des robots pour rester concurrentiel est-ce là la seule solution pour permettre aux entreprises suisses de continuer à produire ici ?

Daniel Streit : Nous aurons toujours besoin d'autant de collaborateurs par contre si nous voulons assurer notre pérennité nous ne pouvons pas simplement continuer dans une idéologie de production basée sur le savoir-faire traditionnel. L'horlogerie suisse a cette réputation pourtant il est indispensable de toujours continuer à trouver des solutions afin d'améliorer notre efficacité. Notre département méthodes et industrialisation est en charge de gérer les améliorations à moyen et long terme, nous avons déjà développé et construit plus de 25 automates d'assemblage. De plus sur les 2 dernières années nous avons modifié et remis en parfait état de fonctionnement plus de 50 décolleteuses à cames. Nous continuons nos investissements dans cette direction et effectivement nous avons besoin de personnel de plus en plus compétent.

MSM : Les productions suisses incarnent depuis toujours précision et qualité. Actuellement nos concurrents européens font presque aussi bien pour moins cher, dans ces conditions quels sont les atouts que nous pouvons encore mettre en avant ?

Daniel Streit : Nous travaillons essentiellement pour l'horlogerie suisse et mise à part quelques composants spécifiques nos concurrents sont plutôt locaux. Nous n'avons donc que très peu d'expérience avec la concurrence européenne. Mais d'un point de vue général nous sommes contraints de trouver des solutions innovantes afin de garder une longueur d'avance.

MSM : Comment voyez-vous l'avenir de la place industrielle en Suisse et de manière générale dans les pays fortement développés ?

Daniel Streit : Le maintien de la place industrielle en Suisse est lié à notre capacité d'innover et de se



Source : Capsa SA

Quelques exemples des nombreux composants horlogers fabriqués chez Capsa.

positionner au sommet de la technologie. Non seulement nos coûts liés aux ressources humaines sont bien plus élevés mais nous devons d'une part, impérativement dégager une certaine marge nous permettant d'investir dans de l'équipement à la pointe de la technologie et d'autre part améliorer et innover sans cesse. Si ces investissements ne peuvent plus être consentis alors la place industrielle suisse risque de perdre des parts de marché importantes à moyen terme.

MSM : Que diriez-vous à une entreprise qui travaille avec une société concurrente pour la convaincre de changer pour Capsa SA ?

Daniel Streit : Depuis 1951, ce sont la passion et la qualité de ses produits qui font de Capsa une entreprise en constant développement. Avec nos 180 collaborateurs, disposant d'un parc comprenant plus de 400 machines composé de décolleteuses, centres d'usinages, machines de reprise et d'assemblage, nous offrons un riche éventail de produits et un large potentiel de production.

Notre gestion moderne et efficace garantit l'application intégrale des consignes requises par nos clients et assure l'exclusivité et la confidentialité des dossiers confiés pour la production ou pour l'assistance en développement technique. **MSM**

Capsa Camille Piquerez SA
chemin des Ouchettes 5, 2520 La Neuveville
Tél. 032 751 32 32, Fax 032 751 36 33, info@capsa.ch
capsa.ch

Publicité



Mattenweg 1
CH-3855 Brienz
Tél. +41 (0)33 952 24 24
Fax +41 (0)33 952 24 00
info@emwb.ch
www.emwb.ch



Votre partenaire pour les motoréducteurs

- + Délais de livraison extrêmement courts
- + Versions spéciales avec de nombreuses options
- + Motoréducteurs en version antidéflagrante

Notre métier notre passion